

# ASPECTOS ATUAIS DO VAREJO DE ALIMENTOS NO MUNDO E NO BRASIL

William George Lopes Saab  
Luiz Carlos Perez Gimenez\*

---

*\*Respectivamente, gerente e engenheiro da Gerência Setorial de Comércio e Serviços do BNDES.*

VAREJO DE ALIMENTOS

## **Resumo**

**O** presente texto, que analisa alguns dos aspectos do segmento varejista de alimentos no mundo e no Brasil, encontra-se dividido em dois grandes tópicos: no primeiro, abordam-se algumas questões relativas às principais cadeias do ranking do varejo alimentar mundial; no segundo, são apresentados alguns aspectos recentes do varejo alimentar no Brasil.

O processo de rearranjo setorial no varejo mundial de alimentos, ainda em curso, poderá acarretar um aumento crescente do grau de concentração e que, talvez, quatro ou cinco grandes cadeias, já com significativas atuações em diversos países, venham a se apropriar de parcela majoritária do faturamento bruto e mercado, expandindo-se, de forma integrada, além dos países em que já atuam.

Como as grandes cadeias mundiais do varejo de alimentos já se encontram no mercado brasileiro, é de se presumir que os planejamentos estratégicos das mesmas vislumbrem a mesma ação concentradora no país, principalmente através de diversas operações societárias, como fusões, incorporações, associações e aquisições. É certo, ainda, que esse segmento, no Brasil, vai passar por uma série de ajustes competitivos, pressionado por uma concorrência irreversível, com reflexos em todos os demais segmentos do varejo alimentar.

## Introdução

O varejo de alimentos no mundo encontra-se segmentado em diferentes tipos de lojas. Alguns desses formatos, no entanto, não são encontrados no Brasil, onde os principais são os de supermercados e hipermercados.

Os supermercados caracterizam-se pela venda predominante de alimentos frescos ou mercearias e artigos de higiene e limpeza, apresentam alto giro e baixa margem, mantêm preços competitivos, trabalham com o conceito de auto-serviço e contemplam um mínimo de dois check-outs e uma área de vendas superior a 350 m<sup>2</sup>.

Os hipermercados caracterizam-se pela venda de alimentos, artigos de higiene e limpeza, eletrodomésticos, vestuário e artigos para o lar, apresentam alto giro e baixa margem, trabalham com o conceito de auto-serviço e contemplam uma superfície de vendas, em geral, acima de cinco mil m<sup>2</sup>.

Além desses formatos, destacam-se, ainda, no varejo alimentar brasileiro, os minimercados, as lojas de balcão e as feiras livres. Os minimercados vendem alimentos e artigos de primeira necessidade, com variedade e profundidade restritas, apresentam margens mais elevadas e auto-serviço e localizam-se, geralmente, em vizinhanças de grande circulação e em pequenas instalações, com área máxima de 250 m<sup>2</sup>.

Os formatos de hipermercados e supermercados são os que apresentam similaridade ou semelhança com os conceitos utilizados pelas grandes cadeias internacionais e onde se têm concentrado as grandes mudanças estratégicas, em nível mundial, embora com reflexos em todos os demais segmentos do varejo alimentar.

Este texto enfoca alguns dos aspectos do varejo alimentar no mundo e no Brasil e encontra-se dividido em dois grandes tópicos:

- no primeiro, abordam-se algumas questões relativas às principais cadeias do *ranking* do varejo alimentar mundial; e
- no segundo, são apresentados alguns aspectos recentes do varejo alimentar no Brasil.

## Considerações sobre as Principais Cadeias Mundiais do Varejo de Alimentos

### O Cenário de 1998: Alterações no *Ranking* Mundial do Varejo de Alimentos

**E**m 1998, as 10 maiores redes mundiais do segmento varejista de alimentos obtiveram vendas globais da ordem de US\$ 466,7 bilhões, sendo que somente a rede norte-americana Wal-Mart, líder mundial, participou com quase 30% desse total. A Tabela 1 apresenta um perfil dessas principais redes mundiais do segmento varejista de alimentos. Conforme se pode observar, o ano de 1998 foi caracterizado por mudanças no posicionamento de algumas grandes cadeias, refletindo a continuidade das operações de fusão entre elas e resultando na constituição de megaredes, característica atual bastante marcante, por exemplo, no mercado varejista de alimentos norte-americano.

A rede Kroger foi alçada à terceira posição, em 1998, principalmente em função da aquisição das redes Fred Meyer e Ralph, dentre outras. Por sua vez, a Albertson foi elevada à quinta posição a partir da aquisição da terceira maior rede norte-americana, a American Stores, operadora de algumas conhecidas redes de supermercados, como Jewel Osco, Acme Markets e Lucky. As Tabelas 2 e 3, a seguir, apresentam alguns importantes dados econômico-financeiros das redes Albertson e American Stores, o que ilustra a pujança da associação realizada.

Do mesmo modo, a rede holandesa Ahold, ao adquirir, dentre outras, as redes Stop-Shop, Pathmark e Giant Food, passou para a sétima posição. Cabe destacar também, apesar de ainda não se encontrar listada entre as 10 maiores redes mundiais de varejo de alimentos, as operações efetuadas, em 1998, pela norte-americana Safeway, que adquiriu as redes Dominick (de Illinois) e Carr Gottstein (do Alasca), alcançando vendas globais da ordem de US\$ 25 bilhões. Aliás, essa operação já tem trazido benefícios econômico-financeiros

Tabela 1

**Classificação das 10 Maiores Cadeias Varejistas Mundiais de Alimentos em 1998, pelo Critério do Volume Financeiro de Vendas**

POSIÇÃO NO RANKING DE 1998	POSIÇÃO NO RANKING DE 1997	COMPANHIAS	PAÍSES	VENDAS EM 1998 (US\$ Bilhões)	NÚMERO DE LOJAS
1	1	Wal-Mart <sup>a</sup>	Estados Unidos	139,3	3.673
2	2	Metro	Alemanha	49,8	2.085
3	12	Kroger	Estados Unidos	43,0	3.381
4	3	Rewe Zentrale	Alemanha	36,0	11.230
5	22	Albertson's	Estados Unidos	35,9	2.569
6	7	Promodès	França	34,5	5.978
7	13	Ahold	Holanda	34,3	3.732
8	6	Intermarché	França	33,0	8.436
9	9	Edeka	Alemanha	31,1	11.183
10	11	Tesco	Grã-Bretanha	29,8	852

Fonte: Abras (ago. 1999, p. 103).

<sup>a</sup> Inclui as vendas dos supercenters, bem como da rede alemã de hipermercados Spar.

Tabela 2

**Dados Econômico-Financeiros da Rede Varejista Albertson**

DISCRIMINAÇÃO	1998	1997	VARIAÇÃO 1998/97 (%)
Vendas (US\$ Milhões)	16.000	14.700	+ 8,8
Lucro Líquido (US\$ Milhões)	567	517	+ 9,7
Margem Líquida (%)	3,5	3,5	—
Lucro por Ação	2,31 cents	2,09 cents	+10,5
Número de Lojas	—	—	+ 0,3

Fonte: *Abras (ago, 1999, p. 102).*

Tabela 3

**Dados Econômico-Financeiros da Rede Varejista American Stores**

DISCRIMINAÇÃO	1998	1997	VARIAÇÃO 1998/97 (%)
Vendas (US\$ Milhões)	19.900	19.100	+ 4,2
Lucro Líquido (US\$ Milhões)	234	281	- 16,7
Margem Líquida (%)	1,2	1,5	—
Lucro por Ação	0,85 cent	1,02 cent	- 16,7
Número de Lojas	—	—	+ 1,5

Fonte: *Abras (ago, 1999, p. 102).*

à rede Safeway, conforme se observa pelos resultados ocorridos no primeiro semestre de 1999, comparativamente ao mesmo período de 1998 (Tabela 4).

Tabela 4

**Dados Econômico-Financeiros da Rede Varejista Safeway**

DISCRIMINAÇÃO	1º SEMESTRE DE 1999	1º SEMESTRE DE 1998	VARIAÇÃO 1999/98 (%)
Vendas (US\$ Milhões)	12.500	11.000	+ 13,6
Lucro Líquido (US\$ Milhões)	442	358	+ 23,5
Margem Líquida (%)	3,5	3,2	—
Lucro por Ação	86 cents	71 cents	+ 21,1
Número de Lojas	—	—	+ 1,5

Fonte: *Abras (out. 1999, p. 260).*

A Wal-Mart, líder mundial no segmento de varejo de alimentos, anunciou recentemente (09.11.99) dados econômico-financeiros, apresentados na Tabela 5, que atestam o seu bom desempenho em 1999. Verifica-se que até outubro suas vendas totalizaram cerca de US\$ 113,62 bilhões, com um crescimento da ordem de 17,32%

### O Cenário de 1999: Carrefour e Promodès se Associam

Tabela 5

**Dados Econômico-Financeiros da Rede Varejista Wal-Mart**

	VENDAS NO TRIMESTRE ENCERRADO EM 31.10.99 (US\$ Milhões) (A)	VENDAS NO TRIMESTRE ENCERRADO EM 31.10.98 (US\$ Milhões) (B)	VARIAÇÃO 31.10.99/31.10.98 (%) (A)/(B)*100	VENDAS NO PERÍODO DE NOVE MESES ENCERRADO EM 31.10.99 (US\$ Milhões) (C)	VENDAS NO PERÍODO DE NOVE MESES ENCERRADO EM 31.10.98 (US\$ Milhões) (D)	VARIAÇÃO 1999/98 (%) (C)/(D)*100
Wal-Mart	26.460	23.244	13,84	77.000	67.214	14,56
Sam's Club	6.011	5.589	7,55	17.747	16.316	8,77
Mclane	2.051	1.715	19,59	5.989	4.805	24,64
International	5.910	2.961	99,59	12.883	8.514	51,32
Total da Companhia	40.432	33.509	20,66	113.619	96.849	17,32

Fonte: Wal-Mart (1999).

face a igual período de 1998. No mesmo período de 1999, o lucro líquido foi de aproximadamente US\$ 3,66 bilhões, com um incremento em torno de 27,5% frente a igual período de 1998, quando chegou a US\$ 2,87 bilhões.

Destaque-se que os resultados apresentados pela Wal-Mart em 31.10.99 já incorporam os benefícios operacionais decorrentes de sua mais recente aquisição: a rede varejista Asda (terceira maior da Grã-Bretanha). Até 31.10.99, a Wal-Mart possuía, somente nos Estados Unidos, 1.803 lojas, 682 *supercenters* e 456 Sam's Clubs. Em nível mundial, opera unidades nos seguintes países: Argentina (13), Brasil (14), Canadá (163), Alemanha (95), México (444), Porto Rico (15) e Inglaterra (229). Além disso, possui *joint-ventures* na China (6) e na Coreia (5), empregando, de forma geral, cerca de 815 mil pessoas nos Estados Unidos e outras 220 mil nos demais países em que atua.

Em 30.08.99, os grupos Carrefour e Promodès anunciaram, simultaneamente, que estavam se associando, sob a forma de uma Proposta Pública de Troca (OPE) do Carrefour sobre as ações e outros valores mobiliários do Promodès, sendo a paridade da oferta de seis ações do Carrefour por uma do Promodès. Em 01.10.99, a operação foi aprovada pelos acionistas do Carrefour. Desse modo, observa-se, ainda em 1999, uma alteração significativa na classificação das 10 maiores cadeias varejistas mundiais de alimentos, passando o novo grupo, constituído por Carrefour e Promodès, a ocupar a primeira posição no *ranking* europeu e a segunda no mundo, com um faturamento global, em 1999, estimado em US\$ 62 bilhões [Abras (dez. 1999, p. 100)]. O novo grupo, presente em 26 países e com sede social na França, reúne cerca de nove mil lojas, das quais 680 hipermercados, 2.600 supermercados e 3.200 *maxidiscompte*, e emprega 240 mil pessoas, sendo 110 mil somente na França.

Os cenários atual e prospectivo do segmento varejista de alimentos no mundo apontam para um movimento de fusões, incorporações, associações e aquisições locais e globais, refletindo uma manifestação resultante do próprio processo de internacionalização econômica, como, por exemplo, se observou na França, onde o movimento de fusões e aquisições foi bastante significativo (Tabela 6.)

## A Crescente Internacionalização do Segmento Varejista de Alimentos

A Wal-Mart, líder mundial no segmento de varejo de alimentos, após adquirir as redes alemãs Wertkauf e Interspar, demonstra intenção de ingressar em outros países do continente europeu, estratégia que já preocupa, inclusive, os varejistas franceses. É interessante destacar, entretanto, que uma possível entrada da Wal-Mart no mercado francês deverá ser caracterizada por um ambiente bastante competitivo, tendo em vista as diferenças significativas de cultura, hábitos de consumo, dentre outros fatores. O *supercenter*, aliás, é considerado uma adaptação norte-americana dos hipermercados franceses. A Tabela 7 apresenta algumas diferenças existentes entre os hipermercados franceses e os *supercenters* Wal-Mart.

Tabela 6

### Operações de Fusão e Aquisição do Segmento Varejista de Alimentos na França – 1997/98

OPERAÇÕES DE FUSÃO/AQUISIÇÃO	REDES VAREJISTAS DE ALIMENTOS	MARKET SHARE EM 1997	MARKET SHARE EM 1998
1	Leclerc	17,3	
	Système U	5,8	22,6
2	Carrefour	11,4	
	Stoc	2,6	14,5
3	Auchan	7,7	
	Mamouth-Atac	3,4	13,1
4	Géant	5,5	
	Casino	1,5	
	Monoprix	0,4	7,2

Fonte: Abras (maio 1999, p. 217).

Tabela 7

### Diferenças Existentes entre os Hipermercados Franceses e os *Supercenters* Wal-Mart

DISCRIMINAÇÃO	SUPERCENTERS WAL-MART	HIPERMERCADOS FRANCESES
Área de Vendas (m <sup>2</sup> )	10.000 a 20.000	10.000 a 16.000
Funcionários	220 a 550	200 a 500
Número de Itens	80.000	70.000
Vendas de Alimentos (%)	30	57
Pontos Fortes	– Seções de esporte, infantil, áudio, vídeo e jogos – Possuem uma excelente logística	– Alimentação, principalmente nas seções de frutas e verduras – Possuem uma apresentação “sedutora” dos produtos

Fonte: Abras (maio 1999, p. 217).

Na Alemanha desde 1997, a rede Wal-Mart vem provocando uma intensa competição de preços, bem como uma melhoria na qualidade dos serviços oferecidos pelas empresas do segmento varejista de alimentos, tendo contribuído, em função de uma estratégia comercial agressiva, para que os seus concorrentes diretos, as redes alemãs Metro e Rewe, reduzissem os níveis médios de preços de venda em até 30%, incorrendo, entretanto, em significativos prejuízos.

O grupo Carrefour-Promodès, por sua vez, pretende ingressar no mercado italiano, e para tanto estaria pretendendo adquirir, em 2000, o controle acionário do Gruppo GS, que opera 406 lojas na Itália.

O cenário que se vislumbra para o segmento varejista de alimentos no mercado norte-americano no período 1998/2003 reflete uma expectativa de crescimento superior à que já foi observada no período 1993/98, conforme se pode observar na Tabela 8.

*Tabela 8*

**Cenário Prospectivo para o Segmento Varejista de Alimentos no Mercado Norte-Americano – 1998/2003**

DISCRIMINAÇÃO	1993	1998	TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL (1993/ 98) (%)	2003 <sup>a</sup>	TAXA DE CRESCIMENTO ANUAL (1998/ 2003) (%)
Vendas Totais do Segmento (US\$ Bilhões)	118	156	5,7	216	6,7
Vendas Totais (US\$ Bilhões)					
Das Cinco Maiores Companhias	105	144	6,5	200	6,8
Das Demais Companhias	13	12	-0,9	16	5,9
Market Share (%)					
Das Cinco Maiores Companhias	89	92	—	93	—
Das Demais Companhias	11	8	—	7	—

Fontes: Discount Store News, Company Filings e Donaldson, Lufkin & Jenrette (DLJ estimates).

<sup>a</sup>Estimativa.

## Considerações sobre o Varejo de Alimentos no Brasil

O segmento de comércio varejista de alimentos no Brasil vem passando por um processo de reestruturação e consolidação bastante acentuado, caracterizado, principalmente, pela entrada de novas cadeias varejistas, com atuação global, e por operações societárias expressivas, a exemplo de incorporações e associações entre empresas varejistas.



## Perfil do Segmento Varejista de Alimentos no Brasil

Em 1998, de acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (Abras), o faturamento do segmento varejista de alimentos, da ordem de US\$ 47,7 bilhões (R\$ 55,5 bilhões), representou, aproximadamente, 6,1% do PIB do país. No período 1994/98, o faturamento nominal, medido em reais, cresceu cerca de 59% (ou incremento de 27,2%, em dólares), conforme ilustrado no Gráfico 1. De acordo com estimativas preliminares da Abras, o faturamento nominal do segmento, em 1999, deverá totalizar R\$ 65 bilhões, o que representará um crescimento da ordem de 17,1%, comparativamente a 1998.

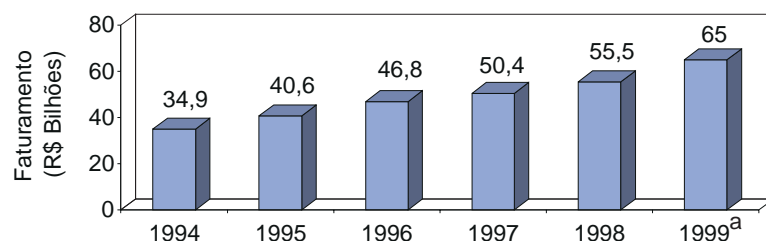
Em 1999, conforme o censo elaborado pelo instituto de pesquisas ACNielsen, observou-se um crescimento expressivo do número de lojas do tipo auto-serviço (supermercados e hipermercados), da ordem de 19,6%, comparativamente a 1998, alcançando, assim, 57.080 pontos de venda. No mesmo período, o crescimento do número de lojas de varejo tradicionais (principalmente armazéns e mercearias) foi de apenas 1,8%, atingindo 262.348 pontos de venda, sendo que esse baixo desempenho está associado à transformação dessas lojas para o tipo auto-serviço, “como forma de se manterem competitivas no mercado, buscando assim construir uma imagem de modernidade junto aos seus consumidores” [Abras (nov. 1999, p. 101-102)].

Desse modo, apesar de representarem apenas 17,9% do segmento em 1999, as lojas do tipo auto-serviço aumentaram sua participação no mercado varejista de alimentos, passando a deter 86,3% das vendas ao consumo (em 1998, foi de 84,4%). A Tabela 9 apresenta um perfil das 10 principais redes nacionais do segmento varejista de alimentos, pelo critério de faturamento bruto, em 1998.

Em pesquisa realizada pela Abras em 1998, contemplando uma amostra total de 688 empresas do segmento de supermercados

Gráfico 1

### Faturamento Nominal do Segmento de Supermercados e Hipermercados no Brasil – 1994/99



Fonte: Abras.

<sup>a</sup> Estimativa.

Tabela 9

**Classificação das 10 Maiores Cadeias Varejistas Nacionais de Alimentos em 1998 pelo Critério De Faturamento Bruto**

POSIÇÃO NO RANKING DE 1998	POSIÇÃO NO RANKING DE 1997	EMPRESAS	FATURAMENTO BRUTO EM 1998 (R\$ Bilhões)	NÚMERO DE CHECK-OUTS	ÁREA DE VENDAS (m <sup>2</sup> )	NÚMERO DE LOJAS	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
1	1	Carrefour	7,00	5.087	674.374	82	28.195
2	2	Cia. Brasileira de Distribuição	5,47	4.095	475.381	285	28.398
3	3	Bompreço S.A.	2,41	2.013	237.094	91	15.016
4	4	Casas Sendas	1,91	1.591	162.639	60	12.257
5	9	Sonae Distribuidora	1,54	1.512	159.490	49	10.630
6	6	Nacional	0,90	1.104	98.129	84	7.367
7	5	Paes Mendonça	0,83	850	119.403	26	4.393
8		Wal-Mart	0,78	437	98.017	9	3.943
9	8	Cia. Zaffari	0,66	575	65.959	19	6.550
10	11	Sé S.A.	0,58	533	48.346	28	3.582

Fonte: *Abras* (maio 1999, p. 32-33).

e hipermercados, aí incluídas 3.902 lojas, 42.473 *check-outs* e cerca de 4,71 milhões de metros quadrados de área de vendas, verificou-se que:

- as 300 maiores empresas varejistas de alimentos foram responsáveis por cerca de 68,6% o faturamento bruto do segmento, ou aproximadamente R\$ 38,1 bilhões;
- as 20 maiores empresas varejistas de alimentos foram responsáveis por cerca de 46% do faturamento bruto do segmento, ou aproximadamente R\$ 25,5 bilhões; e
- as cinco maiores empresas varejistas de alimentos foram responsáveis por cerca de 33% do faturamento bruto do segmento, ou aproximadamente R\$ 18,3 bilhões.

Em 1999, a classificação das cinco maiores cadeias varejistas de alimentos no Brasil, pelo critério de faturamento bruto, deverá apresentar algumas alterações de posicionamento, conforme se observa na Tabela 10.

O segmento varejista de alimentos no Brasil encontra-se em acelerado processo de concentração. Em outubro de 1999, as cinco maiores cadeias representavam 40% do faturamento bruto do segmento, enquanto em 1994 essa participação era de 23% [Abras (dez. 1999, p. 16)]. No Gráfico 2, que apresenta a evolução do grau de concentração do segmento varejista de alimentos no Brasil desde 1994, pode-se observar que a tendência é de continuidade no crescimento do grau de concentração, embora ainda seja inferior ao de países da Europa e da América Latina.

Tabela 10

**Previsão de Classificação das Cinco Maiores Cadeias Varejistas Nacionais de Alimentos em 1999 pelo Critério de Faturamento Bruto**

POSIÇÃO NO RANKING DE 1999	POSIÇÃO NO RANKING DE 1998	EMPRESAS	FATURAMENTO BRUTO EM 1999 (R\$ Bilhões)
1	1	Carrefour	7,5 <sup>a</sup>
2	2	Cia. Brasileira de Distribuição	7,0 <sup>b</sup>
3	5	Sonae Distribuidora	3,2 <sup>c</sup>
4	3	Bompreço S.A.	2,8 <sup>d</sup>
5	4	Casas Sendas	2,3 <sup>e</sup>

<sup>a</sup>Gazeta Mercantil (29.11.99).

<sup>b</sup>O Globo (22.12.99, p. 40).

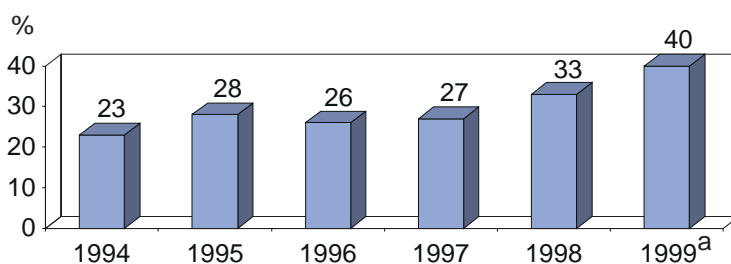
<sup>c</sup>Gazeta Mercantil (15.12.99).

<sup>d</sup>BNDES (AO2, Depan5 e Geset4).

<sup>e</sup>Gazeta Mercantil (17.12.99) e Gazeta do Rio (10.10.99, p. 1; 23.12.99, p. 1; e 27.12.99, p. 3).

Gráfico 2

**Participação, no Faturamento, das Cinco Maiores Cadeias do Segmento Varejista de Alimentos no Brasil – 1994/99**



Fonte: Abras (dez. 1999, p. 16).

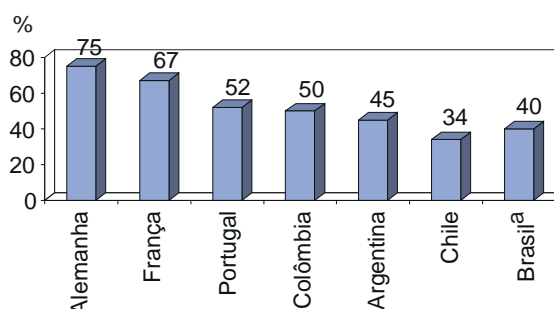
<sup>a</sup>Dados acumulados até outubro.

O processo de concentração deverá se intensificar principalmente nos grandes centros urbanos, como São Paulo e Rio de Janeiro, onde um pequeno número de lojas do tipo auto-serviço (em sua maioria, hipermercados) dominará o mercado. Porém, isso não deverá obstar a sobrevivência de pequenas cadeias varejistas, com atuação localizada, bem como de lojas de conveniência, que disponham de um bom nível tecnológico e de uma adequada política de atendimento e serviços às suas clientelas. O aumento da concentração no segmento começa, por outro lado, a encorajar os pequenos e médios varejistas a constituir consórcios, a exemplo da Rede Economia, situada no Rio de Janeiro, permitindo, portanto, o ingresso de novas empresas nesse mercado. O Gráfico 3, a seguir, ilustra o grau de concentração no segmento varejista de alimentos em nível mundial.

Verifica-se que existe, em nível mundial, no segmento de supermercados e hipermercados, um incremento nas operações de

Gráfico 3

**Participação, no Faturamento, das Cinco Maiores Cadeias Varejistas de Alimentos, por País**



Fonte: Abras (maio 1999, p. 29, e dez. 1999, p. 16).

<sup>a</sup>Dados acumulados até outubro de 1999.

fusões, incorporações, associações e aquisições, sendo a mais recente a associação entre os grupos franceses Carrefour e Promodès. No Brasil, a tendência observada é de aumento na concentração da oferta, com a incorporação pelos grandes varejistas, principalmente Carrefour e Companhia Brasileira de Distribuição (grupo Pão de Açúcar), das lojas ou do próprio controle societário de pequenos e médios varejistas. Em 1999, por exemplo, o Carrefour promoveu as seguintes aquisições: HiperManaus, Planaltão, Roncetti, Mineirão, Rainha, Continente e Dallas.

Além disso, o país vem presenciando o ingresso de cadeias varejistas internacionais, como, por exemplo, Wal-Mart, Royal Ahold (via Bomprego), Sonae, Jerônimo Martins e Casino (via Pão de Açúcar), atraídas, dentre outros motivos, pela significativa amplitude do mercado consumidor interno. Recentemente, especulou-se sobre o ingresso, no Brasil, da rede varejista alemã Metro AG.

### **A Concorrência no Segmento Varejista de Alimentos no Brasil**

Quanto à concorrência no segmento varejista de alimentos, no cenário atual as grandes empresas do segmento de supermercados e hipermercados têm apresentado uma tendência de fortalecimento, em detrimento das pequenas e médias redes. Estas últimas, de maneira geral, estão sendo absorvidas ou vendidas para grupos maiores e mais capitalizados. Tem-se constatado, assim, um acirramento da competição, podendo-se estimar, ainda, que esse processo favorecerá os grandes varejistas de alimentos, os quais poderão se beneficiar com a economia de escala na prestação de serviços e com a implementação de medidas que objetivem redução de custos e ganhos de eficiência e produtividade.

Pode-se esperar, também, a partir da concentração da oferta em um pequeno número de grandes cadeias varejistas, uma inversão na prática negocial entre o segmento de supermercados e hipermercados e os setores da indústria caracterizados como fornecedores primários, os quais deverão ter o seu poder de barganha, nas negociações de fornecimento, razoavelmente enfraquecido. Além disso, a entrada de cadeias varejistas internacionais no Brasil denota a possibilidade de as compras globais do varejo passarem a ser cotadas de forma global, o que pressupõe a aquisição de produtos no mercado internacional. As oportunidades de abertura de novos canais de exportação, com a entrada de varejistas internacionais, parece, do mesmo modo, ser uma tendência inexorável, tendo em vista que a atuação global do varejista internacional poderá permitir a colocação de produtos brasileiros em países nos quais ele se encontra presente.

A título de exemplo, podem ser destacadas as exportações de carne e frutas tropicais para a Europa. Deve-se salientar que, a partir de janeiro de 2000, os melões produzidos pelas empresas nordestinas Maísa (maior exportadora da fruta no Brasil), Nolem (2ª maior exportadora) e Cajazeira passaram a ser fornecidos para a rede Carrefour, onde receberão o selo “garantia de origem Carrefour”, com validade para as lojas da rede situadas em 21 países, além das 67 lojas brasileiras [*Gazeta Mercantil* (20.12.99, p. B-20)].

Para obterem o “selo de qualidade Carrefour”, as empresas produtoras de melão passaram por criteriosos testes, abrangendo desde o plantio da semente até os cuidados com o meio ambiente. As exportações da Maísa concentram-se no mercado europeu (cerca de 70% das exportações da fruta), sendo metade para a Grã-Bretanha (a Alemanha é o 2º maior destino). Com o “atestado de qualidade Carrefour”, a empresa espera conquistar novos mercados, como Espanha, além de prever um incremento de exportações de melão, em 2000, da ordem de 15% (em 1999, suas exportações corresponderam a US\$ 10 milhões), dos quais 1/3 em decorrência da parceria com a rede Carrefour [*Gazeta Mercantil* (20.12.99, p. B-20)].

Há de se destacar, ainda, o aumento da oferta, pelo segmento de supermercados e hipermercados, de produtos até então exclusivos das grandes cadeias do segmento de lojas de departamento, tais como bens de consumo duráveis (eletroeletrônicos das linhas marrom e branca), artigos dos segmentos de vestuário e calçados, CDs e livros. Cabe ser salientado que, entre 1994 e 1999, o número de itens comercializados pelos hipermercados passou de 16 mil para 65 mil, comportando, assim, um crescimento de 306,3% no *mix* de produtos [*Abras* (dez. 1999, p. 20)].

Recentemente os hipermercados passaram também a contar com postos de combustíveis nas áreas de estacionamento anexas às suas lojas. Em novembro de 1999, por exemplo, o Car-

refour inaugurou um novo hipermercado, em Nova Iguaçu (Rio de Janeiro), cujo anexo constitui-se de um posto de combustível, com bandeira Carrefour (produção distribuída pelo grupo Ipiranga). A rede Pão de Açúcar também já está analisando a implantação de postos de combustíveis, com bandeira própria, a partir do ano 2000.

De qualquer modo, a concorrência no segmento varejista de alimentos estará sempre colocada sob a luz de um dos fenômenos dos tempos modernos, “os *gadgets* (invenção, coisa prática ou engenhosa; insignificância), objetos substitutivos e com valor de gozo” [*Dora Revista de Psicanálise e Cultura* (1998, p. 36-37)], refletindo, em síntese, um consumismo desenfreado, sob os auspícios dos fundamentos utilitaristas (que associam a felicidade ao prazer imediato) propagados por John Stuart Mill [Ramos (1999)], onde a novidade, por si só, carrega um atributo, junto aos consumidores, dotado de relevante valor, ansiosos que são por conhecerem e manipularem o “novo” (*new*).

Cabe ser destacada, ainda, a grande importância da concorrência que já se vislumbra, mesmo que ainda de forma marginal, entre o comércio varejista tradicional e o comércio varejista eletrônico (*e-commerce*), este último avançando e participando, gradualmente, de fatias de mercado antes exclusivas do comércio varejista tradicional. Sob esse aspecto, cabe mencionar, por oportuno, que a comercialização eletrônica parece restringir-se, preliminarmente, àqueles bens de negociação global e corrente, ou seja, *commodities*, sem alcançar, assim, produtos que exijam uma apreciação personalizada e individualizada (a exemplo de *fashion* e perecíveis).

Dessa forma, pode-se inferir que o comércio eletrônico representa uma concorrência potencial face ao segmento de supermercados e hipermercados, os quais negociam, em grande parte, *commodities* de consumo não-duráveis. Porém, há de se ressaltar que as grandes cadeias varejistas nacionais de alimentos já reconhecem a importância desse modo de distribuição eletrônico e, assim, já o utilizam como um canal comercial complementar, por meio do qual ofertam, de forma segmentada e dirigida, os seus produtos.

## **Logística de Distribuição**

Quanto à logística de distribuição, nos últimos anos tem-se observado, a partir dos novos investimentos realizados pelas empresas do segmento de supermercados e hipermercados, que uma parcela significativa dos mesmos é destinada à construção e implantação de centros de distribuição de grande porte, alguns, aliás, financiados pelo BNDES. Os benefícios decorrentes, em termos de economias de custos operacionais, mostram-se significativos, tendo em vista a otimização propiciada na logística de fornecimento.

Desse modo, com a centralização do fornecimento em um centro de distribuição, o processamento da logística de abastecimento e suprimento das lojas (supermercados e hipermercados) passa a constituir, agora, uma variável sob o planejamento, a operação e o controle da própria cadeia varejista, a qual ganha em eficiência, produtividade e agilidade, mitigando, ainda, o risco ora representado pela incerteza e eventualidade nas entregas efetuadas diretamente pelos fornecedores a uma rede geográfica dispersa de lojas, o que dificulta o próprio planejamento das rotas de entregas. Além disso, as cadeias varejistas intensificam a negociação de maiores volumes de compras junto aos seus fornecedores, exercendo um poder de barganha que pode se refletir, como consequência final, na redução de preços dos produtos comercializados.

Deve ser mencionado, também, como um importante benefício decorrente, a flexibilidade de capacidade física adquirida pelas lojas, as quais deixam de ter a necessidade de estocar grande quantidade de mercadorias nas próprias dependências. Desse modo, as cadeias varejistas passam a ter maior autonomia no planejamento da área e dos espaços físicos de suas lojas, possibilitando-lhes, inclusive, ingressar em localidades antes consideradas inviáveis. Trata-se, em realidade, da própria valorização do conceito de *supply chain* (cadeia de suprimentos), onde a logística é operada para otimizar toda a cadeia produtiva, o que, no caso do varejo, compreende desde o suprimento de produtos aos centros de distribuição até a entrega programada às lojas para posterior comercialização.

Sob esse aspecto, diversos investimentos podem ser citados, como, por exemplo, recentemente, os da rede Pão de Açúcar (da ordem de R\$ 7 milhões), voltados para a construção e implantação do primeiro centro de distribuição situado fora do Estado de São Paulo, comportando 27 mil m<sup>2</sup> de área construída, localizado na Avenida Brasil (Estado do Rio de Janeiro), o qual é dotado, dentre outras características, de nove câmaras frigoríficas, sendo uma específica para a estocagem de bacalhau, cujo consumo no Estado do Rio de Janeiro é superior ao de São Paulo [*O Globo* (22.12.99, p. 40)]. Do mesmo modo, o Carrefour está investindo cerca de US\$ 35 milhões na construção, em duas fases (a primeira, com 45 mil m<sup>2</sup> e a segunda com mais 35 mil m<sup>2</sup>, totalizando uma área construída de 80 mil m<sup>2</sup>), de seu mais importante centro de distribuição do mundo, situado na Rodovia Anhangüera (Estado de São Paulo), ao lado do centro de distribuição da rede Pão de Açúcar, este, porém, com área construída bastante superior (202 mil m<sup>2</sup>) [*Gazeta Mercantil* (26.09.99, p. A-1)].

Cabe destacar que, cada vez mais, a logística empresarial adquire uma importância vital como instrumento de competitividade, produtividade e redução de custos. De acordo com a Associação Brasileira de Movimentação e Logística (ABML), “uma cadeia de

suprimentos bem estruturada pode reduzir em até 25% os custos de uma companhia” [*Gazeta Mercantil* (21.12.99, p. C-2)].

Com o aumento da concentração e da competição, as grandes cadeias do segmento varejista de alimentos começam a adotar uma estratégia mercadológica mais agressiva, apostando na crescente fidelização e conveniência de suas clientelas e intensificando, para tanto, o lançamento de marcas próprias. Além disso, a utilização de marcas próprias contribui para uma potencial redução dos níveis de preços praticados pelos fornecedores (fabricantes), bem como para a negociação de melhores condições de aquisição. Do mesmo modo, o fornecedor (fabricante) de produtos de marca própria também pode se beneficiar, pois, uma vez dispondo de melhores garantias na colocação de sua oferta, pode adquirir uma escala de produção mais econômica e estável, o que lhe possibilitará até firmar contratos de fornecimento com prazos mais longos, resultando, conseqüentemente, no fortalecimento dos elos da cadeia produtiva do segmento varejista de alimentos.

Sob esse enfoque, poder-se-ia vislumbrar, a partir daí, maior integração em termos da cadeia de fornecimento, beneficiando micro e pequenos produtores ou fornecedores locais, que, uma vez selecionados ou qualificados previamente pelas grandes redes varejistas, de acordo com determinados atributos ou potenciais estimados, utilizariam recursos do BNDES, voltados para o aumento de sua escala de produção, a melhoria de qualidade, a geração de novos empregos e o desenvolvimento de marcas próprias.

Conforme a Associação Brasileira das Indústrias de Marcas Próprias (Abraimapro), entidade que reúne representantes do varejo e da indústria, entre 1997 e 1998 o denominado segmento de marcas próprias apresentou uma evolução da ordem de 88%, esperando-se para os próximos cinco anos um crescimento anual entre 20% e 30%.

De acordo com pesquisa realizada pela ACNielsen [*Gazeta Mercantil* (16.12.99)], em 1999 o crescimento das marcas próprias, nas 10 principais redes nacionais do segmento varejista de alimentos, foi de 84%, comparativamente a 1998. Entretanto, e apesar do crescimento observado, a pesquisa constata também que o segmento de marcas próprias tem uma participação de apenas 2% do mercado varejista de alimentos no Brasil, a qual é bastante inferior, por exemplo, à de países europeus como Finlândia e Alemanha, onde representam cerca de 75% do mercado, ou dos Estados Unidos, com 25%.

Em dezembro de 1999, por exemplo, o Carrefour, que já oferta em suas gôndolas cerca de 420 produtos de marca própria, noticiou um crescimento no ano, nesse segmento, que representa 2% do faturamento da rede (de 134%) em comparação com 1998



[*Gazeta Mercantil* (16.12.99)]. Já a rede Casas Sendas, que dispõe de 362 produtos de marca própria (cama e mesa, alimentação, higiene e limpeza, moda infantil e bebidas), vem concentrando seus esforços mercadológicos nesse segmento, que representa 10% de seu faturamento, e espera, inclusive, lançar mais 100 novos produtos de marca própria até agosto de 2000 [*Jornal do Brasil* (15.12.99)].

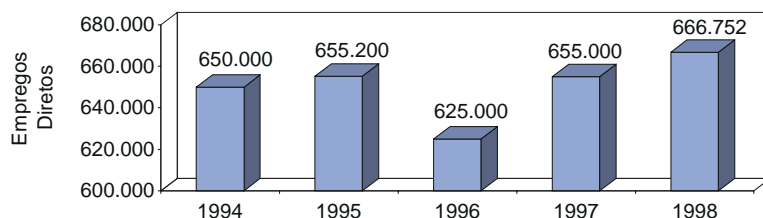
Porém, a ainda baixa participação das marcas próprias no Brasil demonstra o seu enorme potencial de crescimento, o que dependerá, em grande parte, dos graus de confiabilidade e qualidade percebidos e aprovados pelos consumidores. De acordo com o Dieese (1997, p. 16), ao final de 2002 a utilização de marcas próprias pelos supermercados e hipermercados, que em 1997 representava cerca de 2% do *mix* de produtos colocados à venda nas gôndolas, deverá alcançar 10%.

Sugere-se, assim, portanto, uma forma de atuação específica do BNDES, voltada para o desenvolvimento de fornecedores locais das redes de supermercados e hipermercados, principalmente micro e pequenas empresas, através de repasse de recursos, realizado preferencialmente por intermédio das próprias redes varejistas beneficiadas, as quais gerenciariam o risco dessas operações.

No que se refere à geração de empregos, no período 1994/98 observou-se, para o segmento de supermercados e hipermercados, uma tímida evolução na ocupação de empregos diretos (Gráfico 4), como decorrência, principalmente, dos avanços tecnológicos absorvidos pelo segmento, no âmbito de um intenso processo de reestruturação empresarial, os quais foram implementados por meio de investimentos específicos, tais como: “automação comercial; modernização da tecnologia de informação; mudanças nos modelos gerenciais, através da modernização dos métodos de gestão, profissionalização e

## Geração de Empregos

**Gráfico 4**  
**Ocupação de Postos de Trabalho no Segmento de Supermercados e Hipermercados – 1994/98**



Fonte: Abras.

gerência por categoria de produtos; ampliação das formas de crédito ao consumidor; otimização da área de vendas; e melhorias na qualidade de atendimento ao consumidor” [Dieese (1997, p. 8 e 17)].

Entre 1994 e 1998, o número de lojas automatizadas (dotadas, por exemplo, de leitores ópticos nos *check-outs*) passou de 203 para 2.724, refletindo um crescimento de 1.241,9% no período [Abras (dez. 1999, p. 18 e 20)]. Aliás, conforme o Dieese (1997, p. 12), “o aumento do uso do código de barras também tem abolido algumas funções dentro dos supermercados”.

Atualmente, a problemática do emprego contrapõe, de modo em geral conflitante, de um lado, o consumidor cada vez mais exigente em termos de conforto e qualidade e, de outro, os comerciantes preocupados em se manterem na economia formal, além de estarem disponíveis a se submeter, nos tempos atuais, a quaisquer condições de trabalho. Cabe ser destacado, no entanto, que o setor de comércio possui um dos mais elevados *turnover*, além de o vínculo empregatício ser, em parte, frágil ou informal.

Deve-se salientar, também, a necessidade crescente de qualificação da mão-de-obra empregada pelo segmento varejista de alimentos, haja vista que, cada vez mais, o diferencial competitivo entre os supermercados e hipermercados residirá em atributos de elevada relevância para os consumidores finais, como, por exemplo, um atendimento especializado e de qualidade. Desse modo, e sob o enfoque do gerenciamento por categoria de produtos, pode ser citada a necessidade de empregados qualificados em algumas das seções ou conjunto de gôndolas que dispõem alguns dos produtos ofertados pelos supermercados ou hipermercados.

### **Previsão de Investimentos a Serem Iniciados no Ano 2000**

Quanto à previsão global de investimentos a serem iniciados no ano 2000, algumas das principais cadeias varejistas de alimentos já anunciaram os seus planos de investimentos, cabendo destacar que somente as cinco maiores empresas já divulgaram a intenção de investir entre R\$ 1 bilhão e R\$ 2 bilhões.

### **A Atuação do BNDES como Financiador de Projetos do Segmento Varejista de Alimentos**

Considerando-se os aspectos abordados anteriormente, a presença do BNDES, como supridor de fontes de capital necessárias à alavancagem de projetos do segmento de supermercados e hipermercados, mostra-se essencial. Até janeiro de 2000, a atuação do Sistema BNDES em projetos do segmento está sintetizada na Tabela 11, onde se pode observar que as operações contemplam principalmente investimentos voltados para implantação, expansão e modernização de lojas (supermercados e hipermercados) e centros de

Tabela 11

**Participação do Sistema BNDES em Projetos do Segmento de Supermercados e Hipermercados – Posição em Janeiro de 2000**

DISCRIMINAÇÃO	OPERAÇÕES APROVADAS/CONTRATADAS
Número de Operações	14
Investimento Total (R\$ Mil)	2.155.453
Financiamentos do Sistema BNDES (R\$ Mil)	1.047.096
Geração de Empregos nos Projetos	27.122

Fonte: BNDES (AO2/Depan5).

distribuição em diversos estados do país, informatização de lojas, implantação de novos processos de gestão e treinamento e desenvolvimento de pessoal.

As operações já contratadas ou aprovadas, comportando financiamentos do Sistema BNDES, contemplaram as seguintes cadeias varejistas: Bompreço, Casas Sendas Comércio e Indústria S.A., Companhia Brasileira de Distribuição (Pão de Açúcar), Sonae Distribuição Brasil S.A., Jerônimo Martins (proprietária da rede Sé de supermercados), G. Barbosa & Cia. Ltda. (via Banco do Nordeste do Brasil S.A.), Supermercados Gonçalves Ltda. (via Banco do Brasil S.A.), Supermercado Modelo Ltda. e Makro Atacadista S.A. Em janeiro de 2000, encontravam-se em fase de análise quatro projetos relativos ao segmento.

Dessa forma, tem-se verificado, com a implementação dos referidos projetos, e desde o Plano Real, um aumento crescente no volume de produtos ofertados pelo segmento de supermercados e hipermercados (aumento da escala de produção), satisfazendo e equilibrando adequadamente a demanda, também crescente, principalmente por parte da camada populacional de poder aquisitivo mais baixo, que possuía uma demanda reprimida, até então. Destaque-se, a propósito, ainda, a partir do aumento observado na escala de produção, um melhor aproveitamento na utilização de custos fixos comuns, o que se reflete em um importante ganho de eficiência operacional. Além disso, cabe ser destacada a relevante diversificação espacial presente nos investimentos relacionados à implantação de novas lojas, propiciando uma ampliação de oferta e demanda do segmento em escala nacional.

**À** vista do que foi exposto, pode-se inferir que o processo de rearranjo setorial no varejo mundial de alimentos, ainda em curso, poderá acarretar um aumento crescente do grau de concentração e que, talvez, quatro ou cinco grandes cadeias (Wal-Mart, Carrefour-

## Conclusão

Promodès, Royal Ahold e Metro), já com significativas atuações em diversos países, venham a se apropriar de parcela majoritária do faturamento bruto e mercado, expandindo-se, de forma integrada, além dos países em que já atuam.

Logo, considerando-se que esse processo internacional de concentração setorial é liderado pelas grandes cadeias mundiais do varejo de alimentos, as quais já se encontram no mercado brasileiro, é de se presumir que os planejamentos estratégicos das mesmas vislumbrem a mesma ação concentradora no país, principalmente através de diversas operações societárias, como fusões, incorporações, associações e aquisições.

O segmento de comércio varejista de alimentos no Brasil, por sua vez, já vem passando por um processo de reestruturação e consolidação bastante acentuado, caracterizado principalmente pela entrada de novas cadeias varejistas com atuação global e pelas expressivas operações societárias anteriormente mencionadas, a exemplo de incorporações e associações.

É certo, ainda, que esse segmento, no Brasil, vai passar por uma série de ajustes competitivos, pressionado por uma concorrência irreversível, com reflexos em todos os demais segmentos do varejo alimentar.

## Referências Bibliográficas

- ABRAS. *SuperHiper*, ano 25, n. 285/288/290/291/292, maio/ago./out./nov./dez. 1999.
- DIEESE. Supermercados eliminam vagas e ganham produtividade. *Boletim Dieese*, ano 16, n. 201, dez. 1997.
- DORA REVISTA DE PSICANÁLISE E CULTURA. A histeria e o supermercado, ano 1, n. 1, set. 1998.
- GAZETA DO RIO. Sendas espera crescer 25% este ano, 10 de outubro de 1999.
- \_\_\_\_\_. Não preciso de capital estrangeiro para crescer, 23 de dezembro de 1999.
- \_\_\_\_\_. Supermercados vendem menos..., 27 de dezembro de 1999.
- GAZETA MERCANTIL. Ofensiva do Carrefour chega à distribuição, 26 de setembro de 1999.
- \_\_\_\_\_. Carrefour analisa a compra de novas redes no país, 29 de novembro de 1999.

\_\_\_\_\_. Força dos portugueses no varejo brasileiro, 15 de dezembro de 1999.

\_\_\_\_\_. Grupo Pão de Açúcar e Rede Economia lançam novas marcas, 16 de dezembro de 1999.

\_\_\_\_\_. Pequenas redes de supermercados contra-atacam, 17 de dezembro de 1999.

\_\_\_\_\_. Exportações de frutas batem recorde, 20 de dezembro de 1999.

\_\_\_\_\_. A corrida em busca de especialistas em logística, 21 de dezembro de 1999.

*JORNAL DO BRASIL*. Sendas, um império de capital nacional, 15 de dezembro de 1999.

*O GLOBO*. Tijuca terá novo hipermercado Extra até junho, 22 de dezembro de 1999.

RAMOS, José María Rodríguez. Utilitarismo e depressão. *Interprensa*, ano 3, n. 29, out. 1999.

WAL-MART. *Wal-Mart reports record sales and income for the third quarter*. Bentonville, Arkansas, November 9, 1999.